

Литература

1. Вавилов С. С. Полиграфия в России. М, 2012. 144 с.
2. Гайворонов П. П. Судьбы отечественной полиграфии. М, 2011. 134 с.
3. Карлов Б. Деловая стратегия. М.: Экономика, 2010. 239 с.
4. Пылов М. Стратегия как фактор снижения риска // Экономические стратегии. 2012. № 2. С. 68.
5. Романова А. Типичные ошибки маркетинговых стратегий // Новый маркетинг. 2013. № 7. С. 45–47.

Ст. препод. Н. М. Караваева

Уральский федеральный университет

им. первого Президента России Б. Н. Ельцина (Россия)

Практические проблемы управления девелоперскими проектами коммерческой недвижимости по стадиям их жизненных циклов

Российский рынок недвижимости, в большинстве своем, до кризиса ликвидности 2008 г. развивался стихийно. Предпосылками для такого развития в сфере недвижимости стали заманчивые перспективы высокой доходности из-за спроса, значительно превышающего предложение. В то время развитие рынка недвижимости приводило к постоянному росту стоимости земельных участков, увеличивало стоимость строительства, аренды недвижимости, и, как следствие, цена на коммерческую недвижимость неуклонно росла. На таком подъеме это позволяло инвесторам многократно в течение года получать сверхприбыль. Эта ситуация породила огромное количество спекулянтов, имеющих свободные деньги для инвестирования, начиная с иностранных инвесторов, активно вкладывающих капитал в российские девелоперские проекты, а также российских компаний, диверсифицирующих свой бизнес в непрофильные активы для снижения рисков и получения дополнительной доходности, заканчивая физическими лицами, желающими заработать на

быстрорастущем рынке недвижимости. При этом многие компании также стремились массово скупать свободные земельные участки и заявляли о миллиардных инвестициях в свои проекты. Вся эта ситуация сопровождалась еще и тем, что банки активно кредитовали практически любые девелоперские проекты, не вдаваясь в их концептуальную проработку.

Финансовый кризис 2008–2009 годов значительно изменил тенденцию развития рынка недвижимости и вынудил многих из участников отказаться от реализации проектов в сфере девелопмента. Так, на ранних стадиях реализации девелоперских проектов многие в силу отсутствия собственных средств, предпочли заморозить строительство. Однако проекты на стадии завершения инвесторы все-таки старались достроить и ввести объекты в эксплуатацию. Многие, кто работал на заемных средствах, массово избавлялись от проектов по бросовым ценам для возможности расплатиться по своим обязательствам.

Все это привело к тому, что сегодня развитие российского рынка недвижимости переходит от количественных параметров к качественным изменениям. Значительное увеличение площадей приводит к насыщению спроса и сильнейшей конкуренции, возникающей между объектами коммерческой недвижимости. Невостребованность на рынке некоторых из них – в первую очередь из-за плохо проработанной концепции, что не просто снижает запланированную прибыль, а ведет к убыточности бизнеса. Все это сказывается на стоимости проекта и как следствие, на привлекательности объекта коммерческой недвижимости. И в центральных городах, и в регионах достаточно примеров торговых и офисных центров, которые годами остаются незаполненными, либо подвергаются постоянной циркуляции арендаторов, что делает их финансово убыточными. В связи с этим иногда единственным решением для повышения рыночной стоимости объекта недвижимости может служить его реконцепция с внушительными на нее капитальными затратами. Примером в г. Екатеринбурге может служить реконцепция в 2012 году ТЦ «Кит», первого торгового объекта недвижимости, построенного еще в 90-е

годы как торговый центр. Новый собственник принял управленческое решение об инвестировании в его реконцепцию, т. к. проект устарел морально и перестал приносить запланированную доходность. Реконцепция как стадия жизненного цикла девелоперских проектов не всегда возможна и целесообразна. В некоторых случаях девелоперы вынуждены снести и возвести на том же месте новый объект недвижимости, как происходит в г. Екатеринбурге с ЦУМом и «Пассажем» со сменой очередного собственника.

Можно сказать, что девелоперский проект от возникновения идеи до полного своего завершения проходит через ряд последовательных стадий своего развития, полная совокупность которых образует жизненный цикл проекта [1]. Жизненный цикл девелоперского проекта – это период времени по созданию и эксплуатации объекта недвижимости от концептуальной идеи до полной ликвидации (сноса) объекта недвижимости (см. рис.).

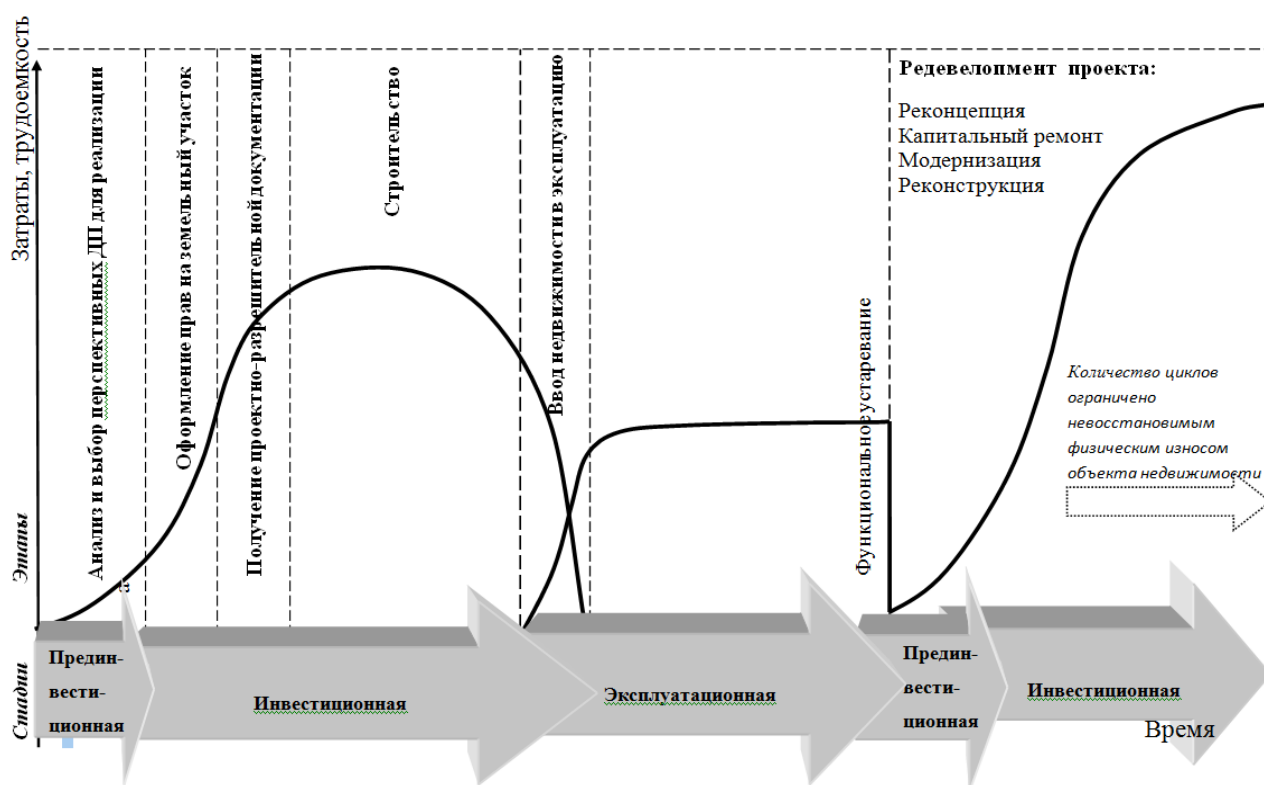


Рис. Жизненный цикл девелоперских проектов коммерческой недвижимости

На каждой стадии (этапе) жизненного цикла девелоперских проектов возникают практические проблемы их эффективной реализации.

На *прединвестиционной стадии (концептуальной проработке)* основной упор необходимо сделать на маркетинговую составляющую. При создании концепции объекта первостепенную роль должны исполнять рыночные исследования, предброкеридж, а также использование международного опыта при строительстве объектов нестандартных форматов.

Основные глобальные ошибки *на прединвестиционной стадии* реализации ДП коммерческой недвижимости:

- недостаточное внимание инвесторами уделяется изучению макроэкономических показателей страны, региона и города, их тенденции развития;
- неверная оценка спроса на рынке недвижимости и перспективы его развития, в т. ч. за счет неучтенных объемов объектов недвижимости, выходящих на рынок параллельно в этом сегменте в этот же период;
- при выводе объекта недвижимости на рынок не учитываются фазы развития экономического цикла определенного сегмента недвижимости;
- неправильный выбор класса объекта недвижимости и позиционирования для потенциальных клиентов на рынке;
- несоответствие объемов строящихся объектов и платежеспособного спроса на них, например, проекты офисов класса А больших размеров в г. Екатеринбурге остаются незаполненными в силу общей недостаточной емкости рынка и неподготовленности к такого рода классности объектам;
- концептуально неправильный выбор местоположения объекта определенного типа недвижимости;
- плохо проработанная конфигурация объекта недвижимости и др.

Если большинство технических ошибок исправимо, хотя и требует, как правило, дополнительных вложений, то концептуальные ошибки в большинстве своем неисправимы.

Довольно распространены ошибки юридического характера, особенно *на этапе оформления земельных участков* при реализации ДП:

- недостаточно тщательная проработка юридических аспектов, таких как вид разрешенного использования земельного участка, чистота титула здания или участка, отсутствие обременений и претензий со стороны третьих лиц и др., что может приводить к недооценке рисков, которые в значительной степени могут повышать стоимость проекта, увеличивать сроки реализации, снижать прибыль и доходность проекта;
- недооценка владельцем степени сложности процесса узаконения по изменению функционального назначения земельного участка; на практике изменение юридического статуса участка часто оказывается невозможным либо длительным и очень дорогостоящим процессом.

К серьезным проблемам относятся ошибки *на этапе получения проектно-разрешительной документации проекта*:

- недооценка сложности процесса формирования комплектности исходно-разрешительной документации и оценки возможностей получения необходимых разрешений и согласований приводит к значительному увеличению сроков и стоимости девелоперских проектов при непрофессионализме управления этим процессом;
- так как большинство российских проектировщиков отталкивается не от потребностей девелопера, а от СНиПов, то слабое управление процессом проектирования с целью контроля за предлагаемыми проектными решениями приводит к несуразным планировкам, множеству ненужных помещений, тупиковым коридорам, снижающим трафик покупателей и др.- все это в целом влияет на соотношение общей/полезной площадей и,

соответственно, на эффективность, а значит, привлекательность проекта в целом; устранение таких ошибок либо невозможно, либо очень дорого, а для минимизации их последствий нужен целый комплекс мер;

- проблема возможности получения необходимых инженерных нагрузок, особенно электроэнергии, и технических условий на присоединение сетей; в большинстве крупных мегаполисов, в т. ч. в г. Екатеринбурге почти все сети перегружены, и для реализации проектов это становится серьезным препятствием, преодоление которого «убивает» проект финансово; недооценка этих аспектов может привести как к фатальному удорожанию проекта, так и к невозможности его осуществления;
- несоответствие фактическому запросу потенциальных пользователей спроектированных инженерных систем, выбранных планировок и других возможных характеристик строящихся объектов, что приводит к снижению качества предложенных характеристик, тогда планируемые доходы получить невозможно, либо наоборот, к избыточности инфраструктуры, препятствуя поиску платежеспособного спроса на объект;
- завышенная архитектурная сложность зданий, которая может приводить к существенному удорожанию строительства и в дальнейшем повлечь за собой трудности при эксплуатации объекта недвижимости;
- недооценка эксплуатационного периода и связанные с этим вопросы оптимизации затрат на эксплуатацию; правильно организованная автоматизация на объекте позволяет сэкономить до 30 % фактического потребления энергоресурсов; на практике этот вопрос рассматривают лишь те девелоперы, которые в дальнейшем сами планируют управлять своими объектами;
- проектирование парковок и количества парковочных мест без учета требований современного рынка; существующие нормативы, принятые ранее, не учитывают физическую потребность растущего числа автомобилей на душу населения, поэтому при проектировании и

организации парковок ориентация на нормативы без учета требований перспективной ситуации на рынке будет ошибочной, что повлечет риск снижения привлекательности объекта для целевых потребителей и приведет к снижению его доходности и соответственно, стоимости.

Много проблем существует и на этапе строительства, монтажа оборудования и сдачи объекта недвижимости в эксплуатацию.

- Организационной ошибкой является передача девелопером функций организации контроля качества или так называемого стройконтроля генподрядной организации, в результате чего возникает отсутствие контроля или даже злоупотребление. Неправильно организованный строительный контроль - это обязательная потеря качества объекта недвижимости, снижение его привлекательности, а следовательно, и стоимости.
- Несоответствие запланированных и фактических сроков выполнения графиков работ, отклонение от затрат в соответствии со сметами и снижение качества в следствии недостаточного внимания к обеспечению человеческими и административными ресурсами при формировании команды проекта, распределению функций и зон ответственности между участниками и др..
- Чрезмерно энергоемкое и сложное в плане ремонта/замены технологическое оборудование, нецелесообразный выбор основных технологических узлов, не только усложняют дальнейшую эксплуатацию объекта, но и повышают расходы на его содержание.
- Неправильное распределение инженерных систем в проекте, в результате которого отсутствует возможность обеспечить арендаторов необходимыми ресурсами, недостаточность или избыток вертикального транспорта, недостаточность шахт и помещений для размещения телекоммуникационного оборудования, что приводит к отсутствию возможности завести на объект необходимое для арендаторов количество телекоммуникационных провайдеров. Все это влечет за собой снижение

конкурентоспособности объекта, а значит, снижается его привлекательность.

- Неудачный дизайн с использованием хрупких, дорогих и практически незаменимых элементов интерьера, а также выбор покрытий, имеющих маленький срок службы или требующих дорогостоящего ухода. Все это увеличивает затраты на текущую эксплуатацию.
- Некачественно выполненные строительные работы и проблемы использования некачественных материалов ведут к низкому качеству объекта недвижимости, что понижает его инвестиционную привлекательность в целом.

Избежать подобных ошибок можно за счет грамотного подхода при выборе генерального подрядчика, привлечения консультантов на всех этапах реализации проекта, а также привлечения профессиональной управляющей компании уже в период так называемой предэксплуатации, когда осуществляется монтаж внутренних систем и проводятся пуско-наладочные испытания.

Проблемы *организации финансирования проекта* являются сквозными на всех стадиях и этапах реализации девелоперских проектов. К ним относятся:

- низкая финансовая устойчивость девелопера (отсутствие достаточных собственных средств для реализации ДП), что часто приводит к невозможности продолжить и закончить объект недвижимости;
- отсутствие стратегического планирования финансирования ДП - как долевого, так и кредитного на базе предварительных договоров и договоренностей влечет за собой высокие риски финансовых разрывов и сбоев в реализации ДП;
- неправильный выбор схем финансирования и недооценка рисков способна привести к потере объекта, который может быть передан кредитору за долги [2];

- вынужденное снижение классности объекта недвижимости с класса А на более низкие (так как класс А предполагает наличия единого собственника), и соответственно, недополучение прибыли из-за необходимости продажи площадей в проекте по частям разным инвесторам, для дальнейшего финансирования строительства проекта;
- отсутствие возможности получения долгосрочных кредитов на понятных стабильных условиях, в связи с чем Поэтому девелоперы при планировании используют схемы с краткосрочными займами, часто неадекватно оценивая доходность и время экспозиции объекта и значительно превышают фактические затраты над запланированными.

Помимо всего перечисленного. Важным стоит считать и *выход из проекта* после завершения строительства. Девелоперы часто не понимают, как и на какого инвестора им рассчитывать. Учет стратегий инвестиционных фондов, заинтересованных в приобретении завершенных объектов, и их требований - крайне важный фактор для грамотного концептуального и финансового планирования проекта.

В целом, можно отметить, что современные практические проблемы управления эффективной реализацией ДП коммерческой недвижимости в России охватывают различные аспекты: и недостаточный анализ макроэкономической ситуации в регионе, стране, и неверная оценка ситуации как на всем рынке недвижимости конкретного региона, города, так и на отдельных его сегментах. Не менее актуальны проблемы выбора местоположения конкретного участка и его окружения для создания ДП определенного вида, а также выбор технического и технологического наполнения самого объекта недвижимости и юридические аспекты реализации проектов. Наконец следует признать остроту проблемы нехватки высококвалифицированных компетентных специалистов для реальной возможности организации и принятия управленческих решений, способных сделать эффективным девелоперский проект, т. е. увеличить его стоимость за

счет роста доходности и снижения рисков и тем самым увеличить его инвестиционную привлекательность.

Литература

1. Ричард Б. Пейзер, Анна Б. Фрей. Профессиональный девелопмент недвижимости. Руководство ULI по ведению бизнеса. 2-е издание. / Ричард Б. Пейзер, Анна Б. Фрей. Изд-во: Uli - the urban land institute, 2003. 215 с.
2. Ларионова В. А. Имитационное моделирование девелоперского проекта по строительству и управлению объектом коммерческой недвижимости. Проблемы обеспечения безопасного развития современного общества. - Сборник научных трудов IV Международной научно-практической конференции.– Екатеринбург: УрФУ, 2014.

Доц. Королева М.А.

Канд. филос. наук Е. С. Кондюкова,

Уральский федеральный университет

им. первого Президента России Б. Н. Ельцина (Россия)

Независимый юридический консультант Е. Carbonell (Испания, Барселона)

Методы обоснования начальной (максимальной) цены контракта

Начальная (максимальная) цена контракта – один из важнейших отборочных критериев, которыми заказчик руководствуется при рассмотрении заявок. Цена контракта указывается при проведении открытых торгов и запросов котировок предложений цен (в извещениях о размещении заказов, в закупочной документации), закрытых закупок (в приглашениях, рассылаемых потенциальным участникам закупок, в документации о закупках).

В соответствии с законом от 05.04.2013 г. № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных